



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

## **Comunicação integrada – estudo de caso Apex-Brasil**

**Diogo Duque Estrada Soares Pereira\***

### **RESUMO**

O presente trabalho traz informações e reflexões relevantes acerca da comunicação integrada e de sua importância para as organizações, através do estudo de caso da Apex-Brasil - Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos - destacando as principais vantagens que uma comunicação integrada pode trazer para os processos e os resultados das organizações em um mercado cada vez mais competitivo. Neste artigo, são abordados diversos conceitos sobre a Comunicação Integrada de Marketing (CIM), seus efeitos e sua relação com a comunicação organizacional, com o planejamento estratégico e com os *stakeholders*. Este referido estudo se constitui de uma pesquisa bibliográfica e estudo de caso, e mostra os desafios da Apex-Brasil para implantar a comunicação integrada, desde seus processos até o seu atual organograma de comunicação e marketing. Como resultados, conclui que área de comunicação e marketing da Apex-Brasil precisa de um novo organograma, que utilize novas nomenclaturas, onde os processos sejam mais transversais para que a comunicação possa ser, de fato, integrada.

**Palavras-chave:** Marketing. Comunicação Integrada. Organograma. Apex-Brasil.

---

\* Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da Comunicação nas Organizações, sob orientação da Prof. Dr. / MSc. Joana Bicalho.

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo vive a plena era da tecnologia e da informação que, aliadas à crescente globalização, tornam a realidade complexa e dinâmica, em constante transformação.

Essas mudanças acabam interferindo de maneira direta no processo de comunicação organizacional, exigindo mais planejamento, estratégia e flexibilidade das empresas para um novo posicionamento no mercado, cada vez mais competitivo, para atender a um público cada vez mais exigente.

Todo esse contexto faz com que o desempenho da comunicação organizacional frente ao público interno ou externo das empresas esteja atrelado à integração. A chamada Comunicação Integrada é formada pela sinergia entre grandes áreas da comunicação organizacional: comunicação institucional, comunicação administrativa, comunicação interna e comunicação mercadológica. Exige a ligação entre a comunicação *offline* e *online*, bem como linguagens complementares, utilizando do composto de comunicação: jornalismo, publicidade, relações públicas, *merchandising*, vendas diretas e promoção de vendas.

Esta ação conjugada, coerente, utilizando a mesma linguagem, permite uma maior incorporação da comunicação ao planejamento estratégico da empresa, permitindo o cumprimento de sua missão, visão e valores, facilitando o alcance de seus objetivos globais, construindo uma identidade corporativa forte e em sintonia com as exigências e necessidades do mundo globalizado.

No entanto, percebe-se um distanciamento entre essas grandes áreas da comunicação organizacional nas empresas, principalmente em relação à comunicação mercadológica - Comunicação Integrada de Marketing. Muitas vezes, este distanciamento se dá pela estrutura em organogramas que dificultam esta prática, ou mesmo a ausência de processos e procedimentos instituídos.

Então fica a pergunta: como otimizar a união do marketing com a comunicação integrada?

O objetivo geral deste trabalho é analisar e compreender, dentro do contexto acima, como é o organograma atual da empresa Apex-Brasil, avaliando se é o mais conveniente para uma relação de sintonia entre comunicação organizacional integrada e a área de marketing, responsável pela comunicação mercadológica da empresa.

Como objetivos específicos, estuda bibliograficamente, e em campo, a capacidade de comunicação integrada, à luz do conceito de CIM – Comunicação Integrada de Marketing, e propõe um novo organograma para a Apex-Brasil.

O método utilizado é o bibliográfico, seguido de estudo de caso. Há entrevista em profundidade com alguns líderes da área de comunicação e marketing da Apex-Brasil, bem como uma busca documental e observacional na empresa.

O presente estudo torna-se relevante para o pesquisador, que atua desde 2014 na área de marketing da instituição e vivencia diariamente esses desafios e dificuldades. Para a Apex-Brasil é importante, pois apresenta alternativas para uma comunicação organizacional mais eficiente. Para a sociedade também, porque é uma maneira de compreender caminhos contemporâneos que unem o marketing à comunicação. E, por fim, para academia, de uma maneira ampla, exibindo uma análise de vários estudos recentes sobre o tema.

Como estrutura, a pesquisa apresenta, na seção dois, conceitos e tópicos essenciais em comunicação integrada, mostrando desafios e possibilidades. A seção três descreve os princípios da Comunicação Integrada de Marketing (CIM), bem como os conceitos a ele relacionados. A seção quatro apresenta a empresa Apex-Brasil, sua estrutura, e sua forma de trabalhar a comunicação integrada. A seção cinco trata de uma análise do que foi encontrado em campo, à luz da proposta de autores, e apresenta sugestão de organograma, caso esta venha ao encontro das necessidades propostas pelos autores.

## **2 COMUNICAÇÃO CORPORATIVA INTEGRADA**

As organizações se relacionam com diversos públicos, chamados *stakeholders*, tanto interna quanto externamente. E essas relações se fazem através de um processo comunicacional, onde a empresa é o emissor, que passa suas mensagens através de determinados canais a distintos receptores (públicos), que decodificam essa mensagem (KUNSCH, 2003).

No entanto, existem algumas barreiras que podem prejudicar essa percepção: pessoais (estado de espírito, emoções, personalidade, comportamento), administrativas/burocráticas (formas como as informações são processadas), a sobrecarga de informações e as informações incompletas/parciais, credibilidade da

fonte, tempo, entre outras. Essas barreiras podem ser chamadas de ruídos (KUNSCH, 2003).

De acordo com Hall (1984, p.133), citado por Kunsch (2003, p. 71):

As relações sociais que ocorrem no processo de comunicação envolvem o emissor, o receptor e seus efeitos recíprocos um no outro à medida que se comunicam. Quando um emissor é intimado pelo seu receptor durante o processo de envio de uma mensagem, a própria mensagem e a interpretação dela serão afetadas.

A comunicação corporativa tem como objetivo principal fazer com que os *stakeholders* percebam a empresa de uma maneira correta e coerente com seus valores e sua missão. E para criar uma identidade para a empresa e que essa seja reconhecida pelos seus atributos, essa comunicação deve ser, acima de tudo, integrada. Assim, a interação e o diálogo com todos os públicos de interesse da organização ficam mais fáceis, criando um intercâmbio e uma rede de relacionamentos com seus colaboradores e com a sociedade (MAFEI; CECATO, 2011).

## 2.1 Áreas da comunicação integrada

Como mencionado anteriormente, a comunicação organizacional integrada deve estar em sintonia com o planejamento estratégico da empresa, com sua missão, visão, valores e objetivos. É importante mencionar isso, pois quanto mais sinergia com os pilares principais da organização, mais forte se torna a sua reputação, seu negócio e sua sustentabilidade frente às exigências e necessidades de uma sociedade cada vez mais complexa, dinâmica e fragmentada. Para Mafei e Cecato (2011, p.17):

É preciso um plano de comunicação muito bem estruturado e alinhado com o planejamento estratégico, o farol que mostra aonde a empresa quer chegar a curto, médio e longo prazos.

A comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa compõem o *mix* de comunicação organizacional. Cada uma delas permite que a empresa se relacione de forma clara e eficaz com seus públicos e com a sociedade em geral (KUNSCH, 2003).

Figura 1 – Mix de comunicação organizacional



Fonte – Kunsh (2003)

A comunicação administrativa, como o próprio nome diz, se refere às atividades administrativas da empresa, como fluxos, controle e planejamento de recursos, redes, entre outras, que permitem o funcionamento do sistema organizacional (KUNSCH, 2003).

A comunicação interna trata dos principais *stakeholders* que uma empresa pode ter: seus próprios funcionários. Eles servem como verdadeiros multiplicadores da empresa, são formadores de opinião (positiva ou negativa) e trocam informações com seus familiares, amigos, consumidores e clientes. Hoje, inclusive, com muito mais facilidade por causa das redes sociais. (KUNSCH, 2003).

Nesses tempos de competição acirrada, as empresas devem contar com uma equipe que esteja engajada com a missão e a visão da empresa, que esteja capacitada para levar os projetos adiante, cumprindo as metas e objetivos do planejamento estratégico (KUNSCH, 2003). Segundo Mafei e Cecato (2011, p.101):

O mais importante, no entanto, é que o trabalho desenvolvido pela equipe esteja alinhado com as estratégias da empresa em sua comunicação com todos os *stakeholders*, seus objetivos de mercado e imagem.

A comunicação interna, portanto, é uma área fundamental e incorporada no conjunto de definições políticas, estratégicas e funcionais da organização. Um diferencial que permite que os colaboradores estejam bem informados e comprometidos, podendo antecipar respostas para suas necessidades e expectativas. Além disso, a comunicação interna contribui para a participação dos empregados, valorizando sua cidadania e opiniões (KUNSCH, 2003).

A comunicação mercadológica é aquela responsável pelas informações que a empresa quer passar ao mercado, ao público externo (clientes, formadores de opinião e comunidade). Geralmente está baseada em um plano de marketing, que conta com diversas ferramentas, ou chamados de *mix* de marketing (propaganda, promoção de vendas, merchandising, entre outros) para atingir objetivos como:

- Posicionar a marca em relação aos públicos-alvo
- Venda de produtos ou serviços da empresa
- Informar ao seu público-alvo sobre ações da organização (KUNSCH, 2003).

Por fim, a comunicação institucional, que transmite a personalidade da organização, sua identidade, sua filosofia, políticas e práticas (KUNSCH, 2003). De acordo com Gaudêncio Torquato do Rego (1985, pp.183-4), citado por Kunsch (2003, p.165):

O programa de comunicação institucional distingue-se, portanto, do programa de comunicação mercadológica, apesar de poder-se estabelecer entre eles efetiva relação, na medida em que um bom conceito é vital para a organização, integrando-se na estratégia global dos negócios e promovendo e respaldando a sinergia comercial.

Para que haja uma integração entre essas áreas, é necessário primeiro um alinhamento interno entre as equipes dentro de um objetivo comum, onde todos saem ganhando. Para Gaulia (2016):

Uma comunicação realmente integrada exige equipes sem barreiras, sem disputas de poder, de egos e de vaidades. Exige metas compartilhadas antes de metas individuais que não se conectam. Exige um processo permanente de *team building*, no qual todos se sintam ganhadores quando o trabalho sair bem feito. Exige que os próprios fornecedores e prestadores de serviços de comunicação estejam alinhados, compreendendo a essência da marca e os

objetivos de longo prazo da empresa – mesmo que entregando resultados imediatos.

Essas áreas, juntas, dentro de uma filosofia de comunicação integrada, servem como uma bússola para nortear toda a comunicação gerada na organização, indicando os melhores caminhos para o cumprimento da estratégia da empresa, de sua missão, visão, valores e de seu posicionamento. Quanto mais coerentes, homogêneas, alinhadas e planejadas, mais eficazes serão na construção de uma identidade corporativa cada vez mais forte (KUNSCH, 2003).

### **3 COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING (CIM)**

A comunicação organizacional integrada está relacionada diretamente com o planejamento estratégico da empresa, com sua missão, visão, valores e objetivos. A partir do plano estratégico global da empresa é que os planos táticos de cada uma das áreas serão desenvolvidos. Entre eles, o plano de marketing, responsável por representar a empresa frente aos seus públicos externos. Dentro da parte tática do plano de marketing, existem planejamento de produtos, distribuição e, entre outros, o planejamento de comunicação, representando a promoção dentro do composto de marketing (SÁ, 2010).

A comunicação de marketing, com suas inúmeras ferramentas, é que vai levar a marca, a identidade, a essência da empresa aos consumidores, criando um relacionamento com eles. É a comunicação mercadológica citada anteriormente (SÁ, 2010).

Com a complexidade que a tecnologia e a globalização trouxeram à sociedade, com a segmentação de mercado, com os novos tipos de mídia e com consumidores cada vez mais sofisticados, as empresas se veem cada vez mais obrigadas a adotar uma comunicação integrada de marketing, utilizando adequadamente os diversos canais disponíveis para atingir o mercado de forma mais eficaz (KOTLER; KELLER, 2012).

#### **3.1 Princípios da Comunicação Integrada de Marketing**

A integração não chega a ser algo novo, como ilustra J.Walter Thompson, citado por Baker (2005, p.282), em 1899:

Nosso negócio como agentes de propaganda é aconselhar os melhores métodos de propaganda, qualquer que seja a forma...pois a melhor combinação de trabalho, tal como a que damos, é a mais barata, pois dá os melhores resultados.

De acordo com a *American Association of Advertising Agencies* (1993), citado por Baker (2005, p.282), a definição de Comunicação Integrada de Marketing é

Um conceito de planejamento de comunicações de marketing que reconheça o valor agregado de um plano abrangente que avalia os papéis estratégicos de disciplinas de comunicação e os combina para prover clareza, consistência e máximo impacto das comunicações por meio da integração imperceptível de mensagens discretas.

Apesar desse conceito falar de estratégia abrangente para utilização das ferramentas de comunicação de marketing de uma maneira holística e coesa, fica a desejar pois não coloca o consumidor como foco, mas sim a agência e os veículos de comunicação.

Para Las Casas (2010), o primeiro passo para uma integração em comunicação é pensar no cliente, seus hábitos de consumo, seus desejos e necessidades, para se escolher como chegar até ele de forma mais eficiente. Além disso, a comunicação deve manter um relacionamento com cada cliente, gerando uma fidelização por meio de experiências positivas com a marca.

Segundo Schweitzer, Vice-Presidente Sênior, Marketing e Comunicações do *Broadcast Group* da CBE, citado por Baker (2005, p. 283):

À medida que a escolha se torna um fator ainda maior para os consumidores, tanto nos produtos que usam quanto no modo como aprendem sobre esses produtos, fica cada vez mais claro que nenhum profissional de marketing pode confiar apenas na propaganda para entregar sua mensagem. A integração nos permite focalizar o poder de todas as mensagens. E carrega consigo a maior, a mais excitante promessa para o futuro.

Portanto, o CIM deve começar sempre pelos consumidores, pela análise de seus hábitos de consumo para se chegar, de forma coordenada, às ferramentas (promoção de vendas, propaganda, relações públicas, etc.) que vão transmitir a mensagem de forma unificada e com sinergia.

De acordo com Schultz et al (1992), citado por Baker (2005, p.287), já é hora de abandonar os princípios dos 4 Ps pelos 4 Cs:



Ao invés de produto – estudar os desejos e necessidades dos consumidores. Somente se pode vender alguma coisa que alguém especificamente quer comprar. Ao invés de preço – entender o custo do consumidor para satisfazer aquele desejo ou necessidade. Ao invés de praça – pensar em conveniência para comprar. Ao invés de promoções – pensar em comunicações.

Além disso, com a crescente fragmentação do mercado, as empresas têm buscado cada vez mais mídias segmentadas ao invés de mídias de massa, para atingir os nichos que sejam de seus respectivos interesses. Entre essas mídias, podemos citar Internet, TV a cabo, patrocínios de eventos, ações promocionais, entre outras (BAKER, 2005).

Blecher, citado por Las Casas (2010, p. 387), afirma que

Atualmente, a propaganda convencional responde apenas por 48% dos investimentos de marketing e estes números vêm caindo ano a ano no mundo inteiro. As outras formas de comunicação, com destaque para promoção de vendas, estão crescendo.

O conceito de CIM, suas consequências, sua importância, devem ser entendidos pelo nível mais alto da empresa. Se o nível mais alto não tiver esse conhecimento, isso se estende aos demais níveis da organização, comprometendo a eficácia da CIM. Esse alinhamento também é importante com a agência de propaganda contratada, que deve focar suas ações no público-alvo do cliente, com ferramentas e canais de comunicação mais adequados (BAKER, 2005).

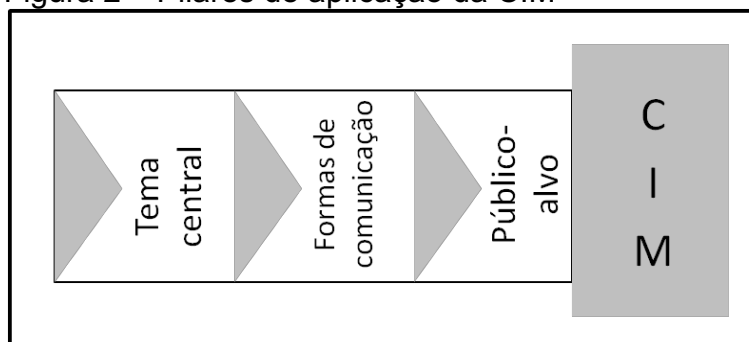
### 3.2 CIM na prática

As empresas necessitam assegurar uma comunicação clara e eficaz de mensagens da marca aos seus consumidores para satisfazer seus desejos e necessidades. Isso vai gerar mais relacionamento e fidelização (BAKER, 2005).

De acordo com Ogden e Crescitelli (2007), a aplicação da CIM está fundamentada em três pilares: tema central, formas de comunicação e públicos-alvo. O primeiro, integra as mensagens das ferramentas que serão utilizadas. O segundo trata das formas de comunicação que precisam integradas. O último, diz respeito a todos os *stakeholders* envolvidos no processo de comercialização da empresa. Os autores consideram um equívoco levar em conta apenas os consumidores, já que outros públicos, como intermediários, influenciadores e opinião pública, por exemplo,

podem influenciar – ainda que em diferentes níveis – no processo de comercialização.

Figura 2 – Pilares de aplicação da CIM



Fonte – OGDEN e CRESCITELLI (2007)

A CIM traz várias vantagens para as empresas. Com uma abordagem holística no processo de planejamento, as empresas asseguram uma consistência na entrega da mensagem aos seus públicos de interesse. E com um consumidor cada vez mais sobrecarregado de informações e mais exigentes, é fundamental que essa entrega seja extremamente eficaz (BAKER, 2005).

A CIM deve ser usada nas empresas para comunicar sua imagem corporativa e benefícios de produtos/serviços tanto para o público externo quanto para o público interno. Dessa maneira, quem trabalha na organização entende melhor as metas e ambições da corporação, e isso se reflete em uma imagem externa favorável: de uma empresa mais coesa. Com um fluxo mais aberto de informações, a CIM possibilita aos colaboradores que participam dos processos de comunicação uma contribuição mais estratégica, mais interativa, ampliando as fronteiras entre as áreas e gerando mais engajamento e compromisso com os resultados (BAKER, 2005).

Existem alguns aspectos que podem dificultar a implementação da CIM nas empresas. Baker (2005) destaca essa questão sob dois ângulos distintos:

- a) Internos: adotar um planejamento de curto prazo; a falta de compreensão, pelo nível mais alto da organização, em relação aos benefícios da CIM, o que impacta os demais níveis; a batalha “política” pela supremacia entre departamentos; necessidade de se ter profissionais com uma perspectiva mais ampla sobre todas as áreas de comunicações de marketing ao invés de

“especialistas”; cultura organizacional enraizada em um passado onde a concorrência era menos intensa.

- b) Estruturais: funções que competem umas com as outras dentro da mesma empresa em relação à estratégia e implementação de ferramentas de comunicação de marketing, ou seja, existe uma “guerra de interesses”; CIM dá muito controle a poucos indivíduos; a falta de espírito de equipe acaba gerando falta de motivação e criatividade nos colaboradores em oferecer soluções integradas.

Ogden e Crescitelli (2007, p. 20) afirmam que o processo de comunicação em grandes corporações é tratado de modo independente por áreas diferentes:

Em geral, a comunicação para o público interno fica sob a responsabilidade de departamento de recursos humanos; a comunicação com o canal de distribuição, sob os cuidados da área comercial; a comunicação com o consumidor, sob a responsabilidade do departamento de marketing; e a comunicação com a comunidade, sob os cuidados do departamento de assuntos corporativos ou de relações públicas. Portanto, é fácil imaginar o grau de dificuldade para fazer com que todas essas áreas atuem de maneira conjunta e integrada.

Nota-se que a comunicação, separada por áreas que se comportam de forma vertical, tem um grande risco de apresentar diferentes mensagens, que podem até conflitar, prejudicando a imagem da empresa internamente e externamente.

## **4 APEX-BRASIL E A COMUNICAÇÃO INTEGRADA**

### **4.1 A Apex-Brasil**

O presente trabalho tem como estudo de caso a Apex-Brasil – Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. A coleta destes dados tem como fonte materiais institucionais fornecidos pela área de comunicação da empresa.

A Agência realiza ações diversificadas de promoção comercial que visam promover as exportações e valorizar os produtos e serviços brasileiros no exterior, como missões prospectivas e comerciais, rodadas de negócios, apoio à participação de empresas brasileiras em grandes feiras internacionais, visitas de compradores estrangeiros e formadores de opinião para conhecer a estrutura produtiva brasileira

entre outras plataformas de negócios que também têm por objetivo fortalecer a marca Brasil.

A Apex-Brasil também coordena os esforços de atração de investimentos estrangeiros diretos (IED) para o Brasil com foco em setores estratégicos para o desenvolvimento da competitividade das empresas brasileiras e do país.

A Apex-Brasil possui relacionamento com diversos tipos de públicos, tanto no Brasil como no exterior. É importante destacar, no entanto, que ainda que os produtos e serviços da Agência atinjam estes públicos de maneira diferente, os clientes finais da Apex-Brasil são as empresas brasileiras exportadoras e potenciais exportadoras, cujo foco principal são os produtos voltados para o avanço no processo de internacionalização, e os investidores estrangeiros, cujo foco principal são os produtos voltados para a atração de investimentos.

Com todos os demais públicos, a Agência mantém relacionamento e interface com diferentes áreas da Apex-Brasil, que vão desde parcerias para viabilizar a chegada de seus produtos até os clientes finais, até formadores de opinião (acadêmicos, imprensa, compradores internacionais) e *stakeholders* (corpo diplomático e parceiros institucionais).

Figura 3 – *Stakeholders* Apex-Brasil

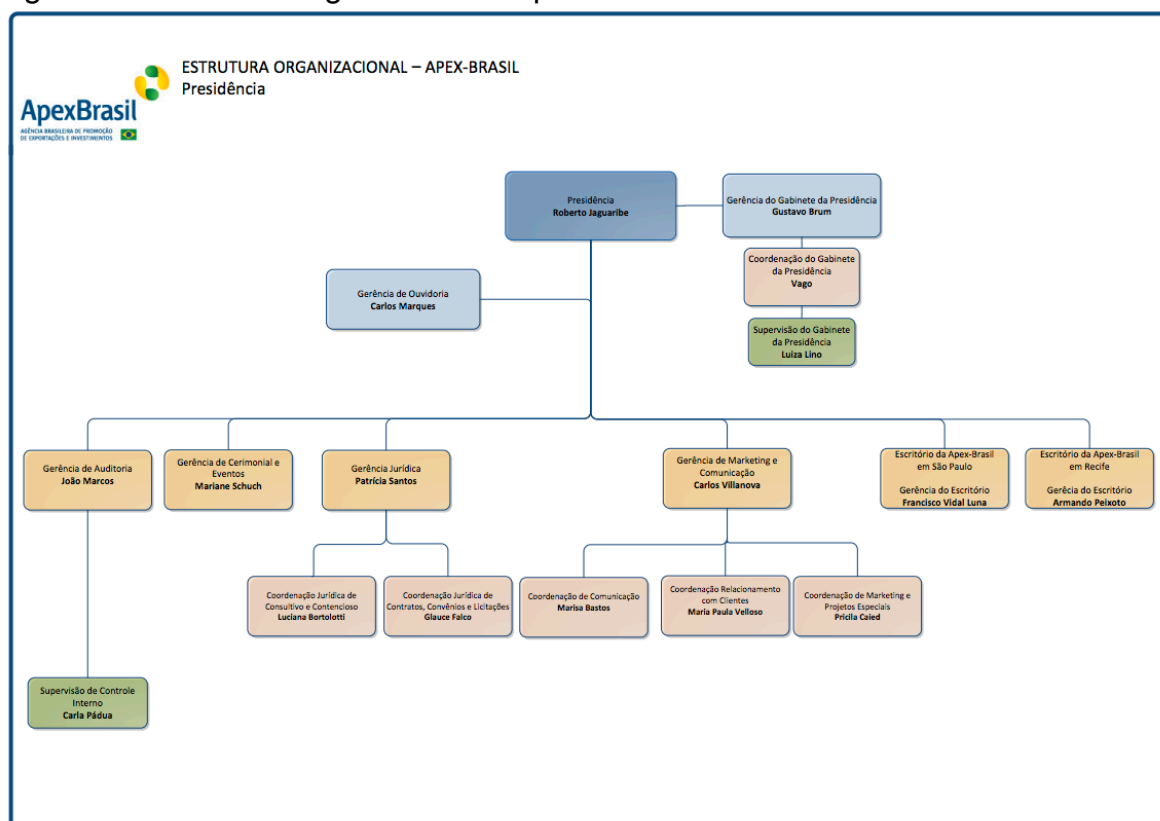


Fonte – Apex-Brasil

## **4.2 Organograma de Comunicação**

A área de marketing e comunicação da Apex-Brasil está ligada à Presidência. De acordo com o cronograma abaixo, pode-se observar áreas bem delimitadas dentro da Gerência de Comunicação e Marketing: a Coordenação de Comunicação (responsável pela comunicação institucional e comunicação interna), a Coordenação de Relacionamento com Clientes (responsável pela comunicação institucional) e a Coordenação de Marketing e Projetos Especiais (responsável pela comunicação mercadológica).

Figura 4 – Estrutura Organizacional Apex-Brasil



Fonte – Apex-Brasil

### 4.3 Processos de comunicação na Apex-Brasil

A seguir, pode-se verificar com mais detalhes as principais atividades das coordenações subordinadas à Gerência de Comunicação e Marketing da Apex-Brasil: Coordenação de Comunicação, Coordenação de Relacionamento com os Clientes e Coordenação de Marketing.

#### 4.3.1 Coordenação de Comunicação

A Coordenação de Comunicação da Apex-Brasil é responsável pelo planejamento e execução de ações de comunicação interna e institucional para os diversos *stakeholders* da Agência.

As suas ações estão baseadas nos seguintes objetivos (APEX-BRASIL, 2016):

#### Apoiar a equipe

- Revisão e tradução de textos.
- Suporte a todas as áreas da Apex-Brasil, atendendo demandas de revisão e tradução de textos (realizadas via fornecedor e/ou internamente).

#### Informar a equipe

- Seleção, edição e envio de clipping diário com notícias sobre a Apex-Brasil e temas econômicos de interesse.
- Contrato com empresa terceirizada: monitoramento e análise de mídia.

#### Conectar áreas

- Inserção diária de informações na TV Corporativa (19 telas instaladas na sede, vídeo *wall* e totem interativo).
- Boletim semanal com resultados de ações técnicas, dados sobre gestão, entre outros pontos.
- Envio de comunicados-orientações internos.

#### Aprimorar processos

- *Service Desk* da Gerência de Comunicação, ferramenta que torna possível gerar índices e métricas da área para uso futuro em planejamento e desenvolvimento.

#### Direcionar parceiros

- Orientação sobre discurso, produção e divulgação de informações para públicos de interesse (imprensa, empresários, representantes de entidades públicas e privadas, entre outros) e recomendações para citação e crédito à Apex-Brasil.

#### Promover a Agência

- Apex-Brasil no Ar: 31 boletins inéditos para veiculação em duas emissoras de rádio nacionais.
- Suplemento especial no jornal Valor Econômico sobre comércio exterior (uma página).

#### Divulgar ações

- Produção semanal de Informe Apex-Brasil com as principais ações e resultados de projetos da Apex-Brasil e de parceiros.
- Envio por *email* para 50 mil endereços eletrônicos.

#### 4.3.2 Coordenação de Relacionamento com os Clientes

Estruturada para ser o principal canal de relacionamento da Agência com os seus mais diversos públicos-alvo, a Coordenação de Relacionamento com os Clientes conta, desde 2009, com uma plataforma de CRM – *Customer Relationship Management* – que possibilita que todos os colaboradores da empresa tenham uma visão completa dos clientes, das suas demandas e das suas necessidades, gerando proximidade e valorização da marca Apex-Brasil.

##### 4.3.2.1 Núcleo de atendimento (APEX-BRASIL, 2016):

O Núcleo de Atendimento da Coordenação de Relacionamento com Clientes é responsável pelo atendimento de primeiro nível às demandas dos diversos clientes da Apex-Brasil.

O Núcleo é responsável pelo receptivo de todas as demandas de atendimento que chegam à Apex-Brasil por meio dos seguintes canais:

- a) E-mails institucionais (inclusive dos escritórios da Apex-Brasil no exterior);
- b) Fale Conosco do Portal Apex-Brasil na Internet;
- c) Canal Comex Responde, [www.comexresponde.gov.br](http://www.comexresponde.gov.br), do Governo Federal, que reúne órgãos e entidades da Administração Pública Federal com atribuições legais relacionadas ao comércio exterior, com o objetivo de solucionar dúvidas referentes ao tema;
- d) Contato telefônico;
- e) Contatos provenientes de outras áreas da Agência, encaminhados à CRC por meio do sistema de CRM ou e-mail corporativo;
- f) Atendimento presencial em eventos organizados ou apoiados pela Apex-Brasil.



A equipe do Núcleo presta informações sobre a atuação da Apex-Brasil, seus produtos e serviços, quais destes produtos e serviços são mais indicados para o cliente de acordo com seu perfil, além de encaminhar as demandas dos clientes para o atendimento de segundo nível (áreas corporativas ou de negócios), monitorando todo o ciclo da demanda, com foco na satisfação do cliente. A demanda é encerrada no sistema com o efetivo atendimento pela equipe Apex-Brasil.

As demais áreas da Apex-Brasil também geram, pelo sistema de CRM, solicitações de atendimento de clientes à CRC, principalmente para aplicação do diagnóstico de maturidade exportadora; prestação de informações gerais sobre a Apex-Brasil, seus produtos e serviços e redirecionamento de demandas.

#### 4.3.2.2 Núcleo de Campanhas da Coordenação de Relacionamento com Clientes (APEX-BRASIL, 2016):

Este Núcleo trabalha apoiando as ações das áreas de negócio da Agência através de campanhas de e-mail marketing, telefone e correspondência; registra e controla as inscrições dos eventos organizados pela Apex-Brasil; consolida os resultados das pesquisas de satisfação aplicadas nos eventos e ações da Apex-Brasil; realiza o atendimento nas redes sociais.

#### 4.3.2.3 Pesquisa de Satisfação (APEX-BRASIL, 2016):

A área de relacionamento com clientes é responsável pela aplicação da pesquisa de satisfação da Apex-Brasil e consolidação dos resultados. Semestralmente, é calculado o Índice de Satisfação das Empresas Atendidas Apex-Brasil (ISEAApex). Este índice identifica o grau de satisfação das empresas na utilização dos serviços ofertados pela Apex-Brasil no período de análise. O objetivo deste indicador é permitir o constante refinamento da estratégia da Apex-Brasil para se adequar e superar as expectativas de seus principais clientes, nos setores público e privado.

### **4.3.3 Coordenação de Marketing**

A Coordenação de Marketing da Apex-Brasil planeja e executa ações de marketing que tenham valor para os clientes, parceiros e sociedades em geral. Por

meio de campanhas publicitárias, de ações de promoção, de endomarketing, de *branding* institucional, tanto no meio *offline* como no *online*.

Suas ações estão estruturadas em três frentes de atuação (APEX-BRASIL, 2016):

Nacional: divulgar a Apex-Brasil como um canal para a ampliação da presença comercial brasileira no mercado internacional, por meio de suas ações de inteligência, promoção comercial e atração de investimentos estrangeiros diretos, além de promover as exportações como diferencial competitivo.

Internacional: reposicionar a imagem do Brasil no mundo, por meio do desenvolvimento e implementação do plano tático da marca Brasil, compreendendo ações de publicidade e propaganda (investimento em mídias especializadas), relações públicas, eventos e promoção em mercados que proporcionem visibilidade da marca junto ao público-alvo.

Endomarketing: promover campanhas internas com foco na integração e nos desafios institucionais da Apex-Brasil, resgatando o orgulho de se trabalhar nessa instituição que coopera para levar o melhor de nosso país para o mundo com eficiência, dinamismo e qualidade.

Os processos da Coordenação de Marketing são construídos com o apoio e a troca de informações com as demais áreas da Apex-Brasil, definindo-se público-alvo e como posicionar produtos ou serviços, de acordo com os objetivos de cada projeto.

A partir daí, a Coordenação de Marketing desenvolve as decisões relativas ao composto de marketing *offline* e *online* (comunicação visual, plano de mídia, branding, ações de relacionamento, ativações de marketing, etc.). O processo seguinte é a implementação desse composto de marketing.

Como última etapa, existe o monitoramento e a avaliação dos resultados visando melhorar as estratégias e táticas de marketing.

A equipe de marketing é responsável pelos processos acima, contando com uma agência *offline* e uma *online* para desenvolver e implementar o composto de marketing.

Uma significativa parcela dos projetos é realizada internamente, pela equipe de marketing da Apex-Brasil, que desenvolve, por exemplo, a criação de identidade visual e seus desdobramentos, criação de e-mails marketing, planos de ativações de marketing, entre outros.

Os processos de implementação, monitoramento e avaliação são feitos em parceria com outras áreas, responsáveis pelos diversos Projetos (APEX-BRASIL, 2016).

## **5 PROPOSTA DE ORGANOGRAMA PARA A COMUNICAÇÃO DA APEX-BRASIL**

Ao buscar compreender como a empresa Apex-Brasil trata a comunicação integrada, foram feitas entrevistas com o ex-gerente de marketing Fábio Galvão e o atual gerente de Comunicação e Marketing, Carlos Vilanova.

Para Fábio Galvão, a comunicação integrada tem um objetivo comum e uma mensagem-chave para todas as disciplinas (publicidade, relações públicas, eventos). Esse objetivo deve estar dentro de um planejamento para a construção da marca e a consolidação da imagem da empresa.

Ele acrescenta que antes, com a comunicação de massa, havia pouca interatividade com o público. Mas hoje, as mídias sociais permitem uma comunicação com indivíduo e pode contaminar o restante dos seus seguidores. O poder da comunicação foi transferido para o público, que gera comunicação. Para que o processo funcione com eficácia, ações, ferramentas e planejamento devem estar alinhados. Ainda ressalta que o Governo tem dificuldade em fazer comunicação estruturada, a longo prazo.

Na opinião de Carlos Vilanova, a comunicação integrada possui duas dimensões. A primeira é integrar todos os elementos da comunicação dentro da empresa (marketing, comunicação, relações públicas, eventos, comunicação digital). Essa união faz com que a empresa ganhe capacidade de ação e fortaleça seus recursos. Afirma, ainda, que esse diálogo entre as áreas deve resultar em uma linguagem coerente, com elementos *online* e *offline*, a ser transmitida aos *stakeholders*. Isso vale tanto para as empresas privadas quanto para as públicas.

A segunda dimensão vai tratar das áreas-fim para as quais a comunicação trabalha dentro da empresa. Ou seja, deve-se entender o público interno da empresa, a quem a comunicação serve. Aqui, trata-se da integração da área de comunicação com as demais áreas da empresa para que se comunique bem, em coerência com o *core business* da Apex-Brasil. Vilanova diz que, nesta dimensão, a comunicação interna tem um papel fundamental para a integração.

Sobre a comunicação integrada na Apex-Brasil, Galvão diz que, não há planejamento na empresa, apesar de algumas tentativas no passado. Como o acesso à comunicação mudou bastante nos últimos anos, só se tem um processo de comunicação eficiente se for integrado à estrutura da empresa. Justamente porque o protagonismo está com os clientes. O produto se tornou coadjuvante. Hoje, vende-se estilo, tendência, *lifestyle*. Devem-se trabalhar ações de relações públicas, oferecer experiências, eventos, desfiles, etc. e não ficar restrito a ações de publicidade somente. Neste ponto, Vilanova reforça que atualmente não se vende mais produto, mas conteúdo. Coca-cola, *The New York Times*, Globo, grandes empresas dedicam uma área para transformar produtos em histórias bonitas, divulgadas em mídias *online*, jornais e televisão.

Galvão afirma que hoje é mais possível trabalhar a comunicação integrada na Apex-Brasil porque a diretriz vem da liderança, da presidência. Há 4 anos, vinha do corpo técnico, mas não tinha força suficiente para se concretizar. A equipe deve estar preparada para uma mudança de percepção, de comportamento, dentro dos objetivos institucionais. Assim, a comunicação funciona como uma engrenagem, onde as mensagens são transmitidas de forma conjunta.

O atual gerente de Comunicação e Marketing da Apex-Brasil ressalta outro ponto: o planejamento. Para ele, falta planejamento para a Agência como um todo. Algumas áreas são maduras, mas planejam de maneira independente. Assim, surgem sobreposições, esforços contrários, que acabam por não beneficiar a empresa. Ele acredita que um planejamento da comunicação de qualidade é uma maneira da Apex-Brasil superar todos esses obstáculos. Vilanova propõe um caminho inverso, onde o planejamento de comunicação acaba chamando a atenção das outras áreas da empresa para que haja um planejamento integrado, suprimindo uma lacuna existente. Por meio de uma consultoria, a área de Comunicação e Marketing vai ajudar a criar, junto com as áreas-fim, uma linha do tempo de todas as

ações da Apex-Brasil no ano para que se tenha uma visão macro de quais serão os objetivos a serem conquistados. Depois de verificada a estratégia, haverá a adaptação para um outro plano, com mensagens-chave sobre sustentabilidade, inovação, criatividade, para cada área específica da Agência. De posse dessas informações com antecedência e colocas no papel, será possível analisar o planejamento e partir para a escolha das mensagens-chave. Acaba sendo uma caixa de ferramenta para auxiliar os planos táticos de cada evento para cada área específica.

Sobre o atual organograma de Comunicação e Marketing da Apex-Brasil, Fábio Galvão pensa que a área precisa de uma reestruturação para que a comunicação integrada seja, de fato, aplicada. A comunicação ainda está um pouco verticalizada, com marketing, imprensa e comunicação digital atuando de forma independente. Para que a comunicação integrada aconteça, essas áreas deveriam atuar de forma transversal, com o mesmo discurso, as mesmas mensagens-chave nos canais que a Agência utiliza. Com a atual campanha *Be Brasil*, há uma tentativa de integração não só dentro da estrutura organizacional com os outros órgãos com os quais a Apex-Brasil se relaciona, como o Ministério de Relações Exteriores e a Presidência da República. “Antes, o marketing fazia campanha e a imprensa corria atrás depois. Hoje, com o *Be Brasil*, isso está sendo feito de forma conjunta. Existem alguns outros poucos projetos onde a comunicação integrada aparece. Mas não é uma rotina, uma cultura dentro da casa”, diz Galvão.

Vilanova defende a reestruturação do organograma para que o processo de comunicação não seja tratado de modo independente por áreas diferentes. Segundo Vilanova, as áreas de Marketing, Comunicação e Relacionamento com Clientes estarão sob a mesma gerência. E, para integrar as três, será criada uma área de conteúdo, que vai municiar cada uma delas com informações importantes, mensagens-chave, dentro de uma estratégia pré-estabelecida, alinhada com a presidência da Apex-Brasil. Como dito anteriormente, esse plano vai sendo aperfeiçoado com a participação ativa das áreas-fim da empresa. Assim, pode-se prever quais as ações mais eficazes para cada evento, com mais tempo e mais qualidade.

O atual gerente de Comunicação e Marketing ainda quer contar com outras áreas no organograma: a Comunicação Interna, Comunicação Digital e a Área

Internacional. A Comunicação Interna, incluindo o endomarketing, vai dialogar com todas as áreas da Apex-Brasil em vários níveis, atraindo os setores pra perto da Gerência de Comunicação e Marketing. A Comunicação Digital ficará mais perto da área de Conteúdo, responsável pela troca de informações, pautas e assuntos importantes para “vender” a Apex-Brasil. A área internacional vai criar mais conexão com os escritórios da Apex-Brasil no exterior e com as embaixadas. Além disso, vai ajudar os escritórios de comunicação do exterior a gerenciar os diversos eventos que a Apex-Brasil promove ou participa em outros países.

Abaixo, o atual organograma da Gerência de Comunicação e Marketing da Apex-Brasil:

Figura 5 – Organograma Comunicação e Marketing Apex-Brasil



Fonte: Carlos Vilanova, gerente de Comunicação e Marketing da Apex-Brasil

Com base na teoria apresentada anteriormente e nas expectativas levantadas tanto pelo ex-gerente quanto pelo atual gerente de Comunicação e Marketing, propõe-se um novo organograma, com as devidas informações sobre cada área:

- Gerência de Comunicação – alinhada com os valores, missão e visão da Apex-Brasil, de acordo com os autores estudados Mafei e Cecato (2011), Baker (2005) e Kunsch (2003).
- Coordenação de Publicidade – a nomenclatura difere da anterior (Coordenação de Marketing), pois esta área vai tratar especificamente da promoção, e não do marketing *mix* completo (praça, preço, produto). Existe uma área-fim na Apex-Brasil que é responsável por esses outros itens: Coordenação de Promoção de Negócios. A Coordenação de Publicidade será responsável pelas campanhas publicitárias da empresa, pela avaliação de peças das entidades parceiras da Apex-Brasil, pelo relacionamento com fornecedores de publicidade e propaganda, pelo tráfego e planejamento de ações de publicidade e propaganda da Apex-Brasil. Ou seja, a comunicação mercadológica da empresa, conforme Kunsch (2003).

Dentro desta Coordenação, existirá um Núcleo de Patrocínio, que será responsável por elaborar pareceres voltados às ações de patrocínio que envolvam a área de publicidade, assim como analisar tecnicamente as propostas, auxiliando o coordenador de publicidade e o gerente de comunicação. O gerente de comunicação participa ativamente do comitê de patrocínio da Apex-Brasil.

- Coordenação de Jornalismo – Aqui há uma mudança também na nomenclatura, pois comunicação (como era anteriormente) refere-se ao conjunto das ações, das quais o jornalismo faz parte. Esta área fica dividida em três: a) Comunicação Interna – responsável pela elaboração de boletins semanais, clippings diários, TV Corporativa, entre outros, estabelecendo um contato maior dos colaboradores com missão, valores e a estratégia da empresa, como enfatizado por Mafei e Cecato (2011) e Kunsch (2003). Esta área também fica responsável pelas ações de endomarketing da Apex-Brasil, em conjunto com a área de eventos; b) Assessoria de Imprensa – responsável por dar visibilidade à Apex-Brasil junto aos veículos de comunicação (jornal, revista, site, rádio e emissoras de televisão), para que

sejam criadas matérias que vinculem a marca da Agência em veículos especializados ou aos grandes veículos de comunicação (mídia espontânea). Para isso, a assessoria de imprensa deverá desenvolver estratégia, criar releases, artigos, notas, sugestões de pautas, contatar jornalistas, agendar entrevistas, fazer relatórios de atividades e de resultados. A sugestão é que haja uma empresa terceirizada para assessorar a Apex-Brasil, que esteja alinhada com os interesses e o planejamento de comunicação da área; c) Comunicação Digital – área que vai cuidar da presença da Apex-Brasil nas mídias sociais e do site da Agência, obedecendo ao planejamento de comunicação e com a mensuração de resultados das ações. Aqui, também é necessária a assessoria de uma empresa especializada, o que já acontece atualmente. Existirá, ainda, um Núcleo de Conteúdo – já proposto anteriormente pelo atual gerente de comunicação, que ficará responsável por municiar as três áreas do jornalismo com informações diretamente alinhadas com o planejamento de comunicação, dentro de um cronograma anual.

- Coordenação de Eventos – Atualmente, a área de eventos é uma gerência, desvinculada da área de comunicação. Cabe ressaltar que a Apex-Brasil, em sua essência, é uma agência de promoção que lida com cerca de 1000 eventos por ano. E cada evento envolve todas as outras áreas da Gerência de Comunicação. Portanto, nesse organograma proposto, a área de eventos faz parte da Gerência de Comunicação.
- Coordenação de Relacionamento com Clientes – Esta coordenação teria uma participação mais ativa na estratégia de comunicação da Apex-Brasil. É uma área fundamental, pois oferece insumos importantes para eventuais ajustes no planejamento, para próximas ações da empresa, assim como *feedback* dos *stakeholders* e a percepção sobre a imagem da Apex-Brasil e seus serviços apresentados. Dessa forma, aprimora tanto a comunicação mercadológica quanto a comunicação institucional da empresa, conforme Kunsch (2003).
- Coordenação Executiva de Contas – Uma nova coordenação no organograma, com uma função muito importante: atendimento às áreas-fim da Apex-Brasil. Será uma área responsável pelo primeiro contato com as áreas, realizando o atendimento e acompanhando o planejamento de cada uma delas. Além de entender as necessidades dos clientes internos, é a área



responsável por trazer as informações para as demais coordenações da Gerência de Comunicação por meio de um *briefing* único, com insumos gerais sobre cada demanda. A partir daí, as respectivas áreas se reúnem e discutem, em conjunto, as melhores estratégias para atender ao que foi pedido, propondo novas ações, de forma integrada, como bem colocado por Gaulia (2016). Além disso, esta coordenação ficaria responsável pelo controle de prazos e entregas, elaborando um status semanal de controle para cada área-fim atendida.

A seguir, o Organograma de Comunicação Integrada Apex-Brasil:

Figura 6 – Organograma proposto de Comunicação Apex-Brasil



Fonte – Produzido pelo autor do trabalho, com os dados coletados em pesquisa de campo.

Com esse novo organograma, a Gerência de Comunicação da Apex-Brasil tem mais capacidade de verificar se a comunicação, seja para o público interno ou externo da empresa, está integrada, o que facilita a interação e o diálogo com esses públicos, como afirmam Mafei e Cecato (2011).

As coordenações podem, juntas, apresentar soluções integradas de comunicação ao invés de propostas isoladas, independentes, que não oferecem alternativas mais completas e eficazes para cada projeto.

## 6 CONCLUSÃO

O estudo permite compreender que a comunicação integrada é essencial para que uma empresa possa aproveitar oportunidades e vencer desafios em um mercado tão competitivo quanto o de hoje, com consumidores exigentes e bem informados, de acordo com Baker (2005), Kotler e Keller (2012) e Las Casas (2010).

Mas para que a comunicação organizacional seja de fato integrada, a empresa precisa revisar seu planejamento estratégico, valores, missão e visão, avaliar os processos, como está alinhado o composto de comunicação (interna, administrativa, institucional e mercadológica), se as mensagens transmitidas tanto para o público interno quanto para o público externo estão coerentes, como já enfatizado por Mafei e Cecato (2011), Baker (2005) e Kunsch (2003), citados no embasamento teórico deste trabalho.

Dessa maneira, além de integrada, a comunicação se torna muito mais eficaz e a empresa se beneficia com sua imagem e sua reputação diante dos seus *stakeholders*.

No caso estudado (Apex-Brasil), percebe-se que há uma tentativa de se chegar a uma comunicação integrada, mas o caminho a se percorrer ainda é muito longo.

Primeiro, porque o planejamento estratégico da empresa não está consolidado, o que dificulta as outras áreas, principalmente a de comunicação, de criarem os seus planos também. E, como ilustram Mafei e Cecato (2011), um plano de comunicação bem estruturado precisa estar alinhado com o planejamento estratégico da empresa, que mostra aonde esta quer chegar. Além disso, percebe-

se uma falta de entendimento dos conceitos e vantagens da CIM pelo nível mais alto da empresa, o que dificulta a implantação em outros níveis, como alertado por Baker (2005).

Segundo, porque os processos internos ainda estão verticalizados entre as áreas que compõem a Gerência de Comunicação e Marketing ao invés de se pensar em um briefing comum, por exemplo, com uma união maior entre as coordenações. Ou seja, existe um risco grande de se ter ruídos de comunicação aos distintos receptores da empresa, dificultando o diálogo e a interação com os públicos da Agência, como citado em Mafei e Cecato (2011), Ogden e Crescitelli (2007) e Kunsch (2003).

Terceiro, e mais importante, o atual modelo de organograma não permite uma leitura mais aguçada das necessidades do público interno e do público externo para se oferecer soluções integradas de comunicação. Como já enfatizado por Gaulia (2016) e Baker (2005), as equipes enfrentam barreiras relacionadas a egos e vaidades, faltam metas compartilhadas, falta uma visão mais ampla das ambições da empresa, o que gera baixo engajamento e compromisso, comprometendo os resultados, que poderiam ser mais eficazes.

A proposta da Coordenação de Execução de Contas dentro da Gerência de Comunicação serve para aproximar a comunicação mercadológica das comunicações interna, administrativa e institucional. Trabalhando juntas, com processos, planejamento e mensagem integrados, formam o *mix* de comunicação, que faz com que a imagem, a marca e a filosofia da Apex-Brasil ganhem credibilidade e força dentro e fora da empresa, desde que superados os obstáculos colocados anteriormente.

A comunicação integrada pode fazer com que a Apex-Brasil ganhe cada vez mais destaque na promoção das exportações brasileiras e na atração de investimentos estrangeiros, trazendo benefícios econômicos, institucionais e tecnológicos para o Brasil.

## Integrated Communication - Apex-Brazil case study

### ABSTRACT

This paper provides information and relevant reflections on integrated communication and its importance for organizations, through the case study of Apex-Brazil - Brazilian Agency for Export and Investment Promotion - highlighting the main advantages that an integrated communication can bring to the processes and results of organizations in an increasingly competitive market. In this article, we cover various concepts of Integrated Marketing Communication (MIC), its effects and its relationship with organizational communication, strategic planning and with stakeholders. This constitutes the study of literature and case studies, and shows the challenges of Apex-Brazil to deploy integrated communications, from its processes to its current organizational chart of communication and marketing. As a result, we conclude that the area of communication and marketing of Apex-Brazil needs a new organizational chart, using new nomenclatures, with more transversal processes, so that communication can be, in fact, integrated.

**Key words:** Marketing. Integrated Communication. Chart. Apex-Brasil.

### REFERÊNCIAS

BAKER, Michael John. **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GAULIA, Luiz Antônio. **Comunicação integrada ou estragada?** Disponível em: <http://www.aberje.com.br/blogs/post/comunicacao-integrada-ou-estragada/?lang=pt-br>> Acesso em: 13 nov. 2016.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAFEI, Maristela; CECATO, Valdete. **Comunicação Corporativa: gestão, imagem e posicionamento**. São Paulo: Contexto, 2011.

OGDEN, James R.; CRESCITELLI, Edson. – **Comunicação integrada de marketing: conceitos, técnicas e práticas**. 2. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SÁ, Patrícia Ricceli Galante de et al. **Comunicação Integrada de Marketing**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010. p. 42.

**APÊNDICE A – Questionário da entrevista com Carlos Vilanova e Fábio Galvão**

Gostaria de contar com a sua colaboração respondendo a este questionário, cujo objetivo é identificar as suas impressões sobre a área de comunicação e marketing da Apex-Brasil.

<b>Perguntas</b>
------------------

1. O que significa Comunicação Integrada para você?
2. Existe um planejamento de Comunicação Integrada anual? Como é construído? A partir de quais pessoas, de qual cronograma?
3. Como se dá na prática o processo de Comunicação Integrada na Apex-Brasil?
4. Que dificuldades você percebe para o tratamento da Comunicação Integrada dentro da Apex-Brasil?
5. Na sua opinião, o organograma da Apex-Brasil estaria favorável à Comunicação Integrada? O que poderia melhorar?
6. Quais pesquisas embasam as tomadas de decisão dentro da comunicação e marketing? Como se escolhem as estratégias (*off* e *online*)? Você sente falta de mais pesquisas para que a eficiência em comunicação da Apex-Brasil possa ser medida?
7. Quais os indicadores de sucesso nas ações de comunicação da sua área (qualitativos/quantitativos)? Como a sua área mensura resultados?